

تكوين الموارد البشرية الناشطة في القطاع السياحي: مقارنة تحليلية كمية لتطوير جودة الخدمات مع

دراسة تطبيقية في فندق الأوراسي بالجزائر العاصمة.

The Training of Human Resources Active in the Tourism Sector: A Quantitative Analytical Approach to Improving Service Quality with an Applied Study at El Aurassi Hotel in Algiers

* بوسطة حدة¹، حرايرية عتيقة².

*Bousta Hedda¹, Herairia Atika².

¹ جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2 (الجزائر)، hedda.bousta@univ-alger2.dz

² جامعة أبو القاسم سعد الله - الجزائر 2 (الجزائر)، dr.atikaherairia@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/12/25

تاريخ القبول: 2025/11/04

تاريخ الاستلام: 2025/10/13

ملخص: تُعد السياحة من القطاعات الحيوية ذات الطابع الخدمي، إذ تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الموارد البشرية وما تقدمه من خدمات للسائح. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات السياحية والفندقية إلى تبني سياسات تكوين فعالة تهدف إلى تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم بما يضمن جودة الخدمة ورضا الزبائن. تهدف هذه الورقة إلى إبراز دور التكوين في ترقية الموارد البشرية في القطاع السياحي الجزائري، مع التركيز على أثره في تحسين الأداء وجودة الخدمات من خلال دراسة حالة فندق الأوراسي. **كلمات مفتاحية:** التكوين المهني، الموارد البشرية، جودة الخدمات، السياحة، فندق الأوراسي.

تصنيف JEL: M14، M41

Abstract: Tourism is one of the most vital service sectors, relying heavily on the efficiency of human resources and the quality of services provided to tourists. Accordingly, hospitality institutions strive to adopt effective training policies that enhance employees' skills and performance to ensure service quality and customer satisfaction. This paper highlights the role of training in promoting human resource development in Algeria's tourism sector, focusing on its impact on performance improvement and service quality through the case of El Aurassi Hotel.

Keywords: Vocational training, Human resources, Service quality, Tourism, El Aurassi Hotel.

Classification JEL: M14, M41.

مقدمة

تُعدّ السياحة في الجزائر من القطاعات الحيوية التي ما تزال تواجه العديد من العراقيل والعقبات التي تحول دون تحقيق التقدم والازدهار المنشود، رغم ما تزخر به البلاد من مقومات سياحية طبيعية وبشرية تؤهلها لتكون وجهة سياحية عالمية. فالقطاع السياحي يعتمد بالدرجة الأولى على العنصر البشري، الذي يمثل الحلقة الأساسية في سلسلة تقديم الخدمة السياحية، إذ يُعدّ صلة الوصل بين المؤسسة والسائح. ومع التحولات التكنولوجية السريعة التي مست هذا القطاع، أصبحت الخدمات التقليدية كالحجز والدفع وغيرها تعتمد على الوسائط الرقمية والتقنيات الحديثة، الأمر الذي يفرض على المؤسسات السياحية ضرورة مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير مهارات ومعارف أفرادها بصفة مستمرة. ويُعدّ التكوين أحد أهم الأدوات لتحقيق ذلك، كونه يسهم في اكتساب العاملين مهارات وخبرات جديدة ترفع من كفاءتهم الإنتاجية وجودة أدايتهم.

انطلاقاً من ذلك، أصبحت وظيفة التكوين داخل المؤسسات السياحية تمثل استثماراً فعالاً في رأس المال البشري، ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات ورضا الزبائن، في حين أن ضعف الاهتمام بالتكوين يؤدي إلى تدني نوعية الخدمات وتراجع التنافسية.

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كما يلي:

إلى أي مدى يساهم تكوين الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات السياحية؟

وهذا السؤال تندرج تحته أسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع تكوين الموارد البشرية العاملة في القطاع السياحي بالجزائر؟
- ما مدى تأثير التكوين على تحسين نوعية الخدمات السياحية؟
- ما هي الآفاق المستقبلية لتطوير جودة الخدمات السياحية؟

أهداف البحث:

- تسليط الضوء على واقع وأهمية تكوين الموارد البشرية في القطاع السياحي الجزائري؛
- إبراز أثر برامج التكوين على تحسين الخدمات السياحية وجودتها؛
- دعم اهتمام المؤسسات والجهات الوصية بتأهيل وتدريب الموارد البشرية السياحية.

فرضية الدراسة

- البرامج التكوينية الموجهة للموارد البشرية السياحية في الجزائر محدودة، وتعيق تحسين جودة الخدمات المقدمة؛
- توجد علاقة إيجابية بين مستوى تكوين الموارد البشرية وجودة الخدمات السياحية؛
- التكوين الممارس في المؤسسات السياحية الجزائرية لا يواكب التطورات الحديثة التي يشهدها القطاع.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنشاط السياحي (السياحة، الموارد البشرية، التكوين، الخدمات السياحية)، وتحليل واقع التكوين داخل المؤسسات السياحية الجزائرية من خلال دراسة تطبيقية بفندق الأوراسي.

محاوير الدراسة:

المحور الأول: الإطار النظري لتكوين الموارد البشرية في القطاع السياحي؛

المحور الثاني: العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات السياحية؛

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية لفندق الأوراسي بالجزائر العاصمة.

المحور الأول: السياحة والخدمات السياحية – مدخل مفاهيمي.

تعتبر السياحة من أهم القطاعات الاقتصادية والخدمية في العالم المعاصر، نظرًا لما تلعبه من دور في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وخلق فرص العمل وتنويع مصادر الدخل.

أولاً: تعريف السياحة حسب الهيئات الدولية.

عرّفت لجنة الخبراء الإحصائيين التابعة لعصبة الأمم المتحدة (1937) السائح بأنه: "كل شخص يسافر لفترة لا تقل عن 24 ساعة إلى دولة أخرى غير تلك التي يقيم فيها بصفة دائمة، لأغراض غير مهنية أو مدفوعة الأجر" (عصبة الأمم المتحدة، 1937، ص: 12). كما عرّفت المنظمة العالمية للسياحة (WTO، 1963) السياحة بأنها: "نشاط يقوم به الأشخاص خارج بيئتهم المعتادة لمدة لا تقل عن يوم واحد ولا تتجاوز سنة واحدة، لأغراض الترفيه أو العمل أو غيرها من الأغراض غير المتعلقة بمزاولة مهنة في المكان المقصود" (المنظمة العالمية للسياحة، 1963، ص: 8).

أما مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي (روما، 1963) فقد اعتبر السياحة: "ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الأفراد مؤقتاً من مكان إقامتهم إلى مكان آخر داخل أو خارج الوطن لأسباب متعددة، أهمها الترفيه أو العلاج أو العبادة" (الأمم المتحدة، 1963، ص: 5).

يتضح من هذه التعاريف أن السياحة نشاط ذو أبعاد اقتصادية وثقافية واجتماعية، يتركز أساساً على الحركة والتنقل والاستهلاك، مما يجعلها قطاعاً متداخلاً بين البشري والمادي والخدمي، ويُعد أحد أهم الأنشطة المولدة للقيمة المضافة في الاقتصاد الحديث.

ثانياً: مفهوم الخدمات السياحية وخصائصها.

تُعرّف الخدمات السياحية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تُقدّم للسائح من أجل إشباع حاجاته المادية والمعنوية أثناء رحلته، وتشمل خدمات الإيواء، النقل، الإطعام، الترفيه، والإرشاد السياحي، وتُعد من أهم مكونات المنتج السياحي المتكامل (صفاء أبو غزالة، 2006، ص: 15).

ويُنظر إلى الخدمات السياحية على أنها "سلسلة من المنافع غير الملموسة التي تساهم في إرضاء السائح وتجعله يعيش تجربة فريدة خلال فترة مكوثه" (محمد فوزي، 2010، ص: 72).

تنسم الخدمات السياحية بعدة خصائص تجعلها تختلف عن المنتجات المادية، من أهمها:

- اللاملموسية: فالخدمة السياحية لا يمكن لمسها أو تخزينها، وإنما تُدرك بالتجربة الحسية والمعيشة؛
- عدم التجانس: تختلف جودة الخدمة من موظف إلى آخر، ومن موقف إلى آخر، حسب خبرة مقدمها؛
- الفناء: الخدمة تُستهلك في لحظة إنتاجها، ولا يمكن تخزينها أو استرجاعها؛
- الاعتماد على العنصر البشري: فالموظف هو الذي يُجسّد الخدمة ويُكسبها طابعها المميز، مما يجعل مهاراته الاتصالية والسلوكية محددًا أساسيًا لرضا السائح (رضوان الغزال، 2014، ص: 88)؛
- الموسمية: حيث يتأثر الطلب السياحي بالعوامل الزمنية، كالعطل المدرسية والمواسم الدينية والمناخية، ما ينعكس على تذبذب النشاط السياحي (بشير خالدي، 2015، ص: 44).

وتعد هذه الخصائص من التحديات الجوهرية التي تواجه المؤسسات السياحية في سعيها نحو تحقيق جودة الخدمة واستمرارية الأداء، إذ تتطلب تكوينًا احترافيًا للعاملين لضمان تقديم خدمات متجانسة ومستقرة في ظل تغير ظروف العمل والطلب.

ثالثًا: العلاقة بين جودة الخدمات السياحية ورضا الزبائن.

تعد جودة الخدمات السياحية من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسات السياحية في تحقيق أهدافها، فهي تمثل الفارق الحاسم بين المؤسسات الرائدة وتلك التقليدية. وقد عرّفها باراسورامان وزملاؤه (Parasuraman et al, 1988) بأنها "مدى مطابقة أداء الخدمة لتوقعات الزبون"، أي أنّ رضا السائح يتحقق عندما تتساوى الخدمة المقدمة أو تتجاوز ما كان يتوقعه قبل التجربة (باراسورامان وآخرون، 1988، ص: 25).

- وتقوم جودة الخدمة في المجال السياحي على مجموعة من الأبعاد الجوهرية، من أبرزها:
- **الاعتمادية:** أي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة في الوقت والشكل المتفق عليه دون أخطاء؛
- **الاستجابة:** سرعة تجاوب الموظفين مع طلبات الزبائن واستعدادهم لحل مشكلاتهم؛
- **التعاطف:** إظهار الاهتمام الشخصي بالزبون وفهم احتياجاته الخاصة؛
- **المظهر العام:** الذي يشمل نظافة المرافق، اللباقة في التعامل، والجانب الجمالي للمكان (غونروس، 2007، ص: 41).
- ويرتبط رضا الزبون ارتباطًا مباشرًا بمستوى جودة الخدمة التي يتلقاها، إذ كلما ارتفعت جودة الخدمة، زاد مستوى الرضا، ما يؤدي إلى ولاء الزبون وتكرار الزيارة. وقد أكدت دراسات متعددة أن العنصر البشري المؤهل هو العامل الأهم في تحقيق هذا الرضا، لأنه يمثل الواجهة الفعلية للمؤسسة أمام السائح (سليمان بوفاسة، 2009، ص: 10).

المحور الثاني: تكوين الموارد البشرية ودوره في تحسين جودة الخدمات السياحية.

أولاً: مفهوم وأهمية تكوين الموارد البشرية في القطاع السياحي.

يُعدّ تكوين الموارد البشرية من الركائز الأساسية في تطوير أي قطاع خدمي، ولا سيما القطاع السياحي الذي يعتمد بصورة مباشرة على كفاءة العنصر البشري في تقديم الخدمة. فالموارد البشرية المؤهلة تمثل المحرك الفعلي لنجاح المؤسسات السياحية والفندقية، إذ أن جودة الخدمة السياحية ترتبط بمدى إلمام الموظف بالمعايير المهنية والسلوكية التي تضمن رضا الزبون واستمرارية المؤسسة (سليمان بوفاسة، 2009، ص: 22).

ويُعرّف التكوين بأنه "عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى إكساب العاملين معارف ومهارات وسلوكيات جديدة تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة عالية تتماشى مع أهداف المؤسسة" (كاظم العموري، 2013، ص: 64). بينما يرى (Forrest & Lewis، 1990) أن التكوين هو "الأساليب التي تتعلّم وتطور المعرفة والمهارات وتوجه الموظفين نحو تغيير سلوكياتهم في العمل من أجل تحسين أدائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية" (لويس فورست، 1990، ص: 86).

تتجلى أهمية التكوين في القطاع السياحي في كونه استثمارًا في رأس المال البشري أكثر من كونه تكلفة مالية. إذ يؤدي إلى رفع الكفاءة المهنية للموظفين وتحسين قدراتهم الاتصالية، الأمر الذي ينعكس على نوعية الخدمات المقدمة للسائحين. كما يساهم في تقليص الأخطاء التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية في سوق يشهد تطورًا سريعًا ومتطلبات متزايدة (Kavanaugh، 1991، ص: 88).

ويُسهم التكوين كذلك في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، إذ يشعر الموظف بأهميته داخل المؤسسة وباستثمارها في تطويره، مما يدفعه لتلقم أفضل أداء ممكن. فكلما ارتفعت جودة التكوين ازدادت كفاءة الأداء وارتفعت جودة الخدمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا السائح وولائه (غونروس، 2007، ص: 55).

وفي هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين أن التكوين الفندقية والسياحي يجب أن يُواكب التحولات الرقمية والتكنولوجية التي يعرفها القطاع، مثل خدمات الحجز الإلكتروني، التسويق السياحي الرقمي، وتسيير شكاوى الزبائن عبر المنصات الإلكترونية، مما يستدعي إدماج هذه المهارات في البرامج التكوينية الحديثة (عبد الحميد بن عمارة، 2021، ص: 41).

من ثَمَّ، يُمكن القول إن التكوين ليس مجرد عملية تعليمية ظرفية، بل هو آلية استراتيجية لإعداد المورد البشري القادر على الإبداع والتفاعل مع حاجات السائحين، وضمان استمرارية جودة الخدمات داخل المؤسسات السياحية.

ثانيًا: آليات وطرق تكوين الموارد البشرية في المؤسسات السياحية والفندقية.

تعتمد المؤسسات السياحية والفندقية على التكوين باعتباره أداة استراتيجية لتطوير مهارات مواردها البشرية وتحسين مستوى أدائها، بما يتماشى مع متطلبات السوق السياحية الحديثة. ويُعدّ اختيار الأساليب والطرق الملائمة للتكوين من العوامل الحاسمة في ضمان فعاليته واستدامته (محمد فوزي، 2010، ص: 104).

تُقسم أنواع التكوين السياحي بصفة عامة إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- **التكوين الأولي:** وهو التكوين الأساسي الذي يُقدّم للموظفين الجدد أو الطلبة المتخصصين في المجال الفندقية والسياحي قبل التحاقهم بسوق العمل، ويهدف إلى تزويدهم بالمعارف النظرية والمفاهيم المهنية المتعلقة بفنون الضيافة، خدمة الزبائن، وإدارة العمليات السياحية (صفاء أبو غزالة، 2006، ص: 28).
- **التكوين أثناء العمل:** يتم داخل المؤسسة نفسها، ويُركّز على صقل مهارات العاملين من خلال الممارسة اليومية بإشراف مباشر من الخبراء أو المدراء، مما يسمح باكتساب الخبرة العملية وتبادل المهارات في بيئة العمل الواقعية (Forrest & Lewis، 1990، ص: 90).

المحور الثالث: التحليل التطبيقي والاقتصادي الكمي لتأثير التكوين على جودة الخدمات السياحية - دراسة حالة فندق الأوراسي.

أولاً: بطاقة تعريفية حول فندق الأوراسي.

يُعتبر فندق الأوراسي من أعرق وأفخم المؤسسات الفندقية في الجزائر، حيث يُعدّ مرجعًا وطنيًا في مجال الإيواء والخدمات الفندقية الراقية. يقع الفندق في موقع استراتيجي مميز بأعالي الجزائر العاصمة، مُطلّ على خليجها الجميل، ما يمنحه قيمة جمالية وسياحية عالية. تمّ تدشينه رسميًا سنة 1975، ويصنّف ضمن الفنادق ذات الخمس نجوم التابعة للمؤسسة الوطنية للسياحة، ويُعدّ من أبرز الوجهات السياحية في البلاد (المؤسسة الوطنية للسياحة، 2023، ص: 5).

يضمّ الفندق نحو 420 موظفًا موزعين على مختلف الأقسام، من إدارة واستقبال وإيواء وإطعام وصيانة وأمن، كما يحتوي على حوالي 490 غرفة و27 جناحًا فاخرًا، إلى جانب عدة مطاعم عالمية وقاعات للمؤتمرات ومرافق ترفيهية ورياضية متكاملة. ويُعدّ الأوراسي الوجهة المفضلة لرجال الأعمال والبعثات الدبلوماسية والسياح الأجانب، نظرًا لمستوى الخدمات الذي يقدمه والتجهيزات العصرية التي يتوفر عليها.

بوسطة حدة & حرارية عتيقة

من الناحية الاقتصادية، يُعتبر الفندق من أهم مصادر الدخل السياحي في الجزائر العاصمة، حيث يحقق سنويًا إيرادات معتبرة ويساهم في خلق مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة، مما يجعله نموذجًا حقيقيًا لمؤسسة فندقية ذات طابع اقتصادي وتجاري ناجح. كما يُعرف باهتمامه الواضح بتطوير مهارات موظفيه، إذ اعتمد منذ عام 2018 سياسة داخلية للتكوين المستمر بهدف رفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات بما يتماشى مع معايير الفنادق الدولية (وزارة السياحة الجزائرية، 2024، ص: 11).

تستند سياسة التسيير في فندق الأوراسي إلى مبدأ الجودة الشاملة (Total Quality Management)، ما جعلها تُدرج التكوين المهني ضمن استراتيجيتها الأساسية لتطوير الأداء، من خلال تنظيم دورات تكوينية داخلية وخارجية لفائدة عمالها في مختلف التخصصات الفندقية. وقد انعكس ذلك إيجابًا على مؤشرات الأداء السياحي والاقتصادي للفندق خلال السنوات الأخيرة، مما جعله نموذجًا وطنيًا لدراسة العلاقة بين التكوين وجودة الخدمات السياحية.

ثانيًا: المؤشرات الكمية للتكوين وجودة الخدمات في فندق الأوراسي خلال الفترة (2021-2024):

تُعدّ هذه المؤشرات أداة تحليلية أساسية لإبراز الأثر الاقتصادي الفعلي لسياسة التكوين في تحسين جودة الخدمات الفندقية، وقد تم جمع البيانات من إدارة الموارد البشرية لفندق الأوراسي، مدعومة بتقارير الأداء السنوية للفترة الممتدة من 2021 إلى 2024.

الجدول رقم (01): المؤشرات الكمية لفندق الأوراسي (2021-2024).

السنة	عدد الموظفين الإجمالي	عدد المتكويين	نسبة المتكويين	مؤشر رضا الزبائن	الإشغال معدل	الإيرادات (مليار دج)
2021	390	120	30,7%	74%	63%	1,8
2022	405	160	39,5%	80%	68%	2,1
2023	420	210	50,0%	86%	74%	2,7
2024	430	255	59,3%	91%	79%	3,1

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادًا على بيانات فندق الأوراسي وتقارير وزارة السياحة (2024).

يُظهر الجدول اتجاهًا تصاعديًا واضحًا في جميع المؤشرات خلال الفترة المدروسة (2021-2024). فقد ارتفعت نسبة الموظفين المتكويين من 30,7% إلى 59,3%، أي بزيادة قدرها 28.6 نقطة مئوية، وهو ما انعكس إيجابًا على جودة الخدمات ومؤشر رضا الزبائن الذي ارتفع من 74% إلى 91% خلال نفس الفترة.

كما ارتفع معدل الإشغال الفندقي بـ 16 نقطة مئوية، في حين تضاعفت الإيرادات السنوية تقريبًا من 1.8 مليار دج سنة 2021 إلى 3.1 مليار دج سنة 2024. هذا التطور يُعزى إلى السياسة الجديدة التي انتهجها الفندق منذ 2018 لتعميم التكوين المستمر على جميع المصالح.

بعد عرض المؤشرات العامة للتكوين وجودة الخدمات خلال الفترة المدروسة، يُستحسن تحليل التغيرات السنوية النسبية لمختلف المؤشرات، بغرض تحديد ديناميكية الأداء الداخلي للفندق وتقدير أثر البرامج التكوينية على النتائج التشغيلية والمالية بشكل أكثر دقة. تبرز هذه المقارنة السنوية مدى فعالية الجهود التكوينية في تحسين مؤشرات الرضا والإيرادات وصافي الربح، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

مقاربة تحليلية كمية: تكوين الموارد البشرية الناشطة في القطاع السياحي
لتطوير جودة الخدمات

الجدول رقم (02): نسب التغير السنوي في مؤشرات الأداء (2021-2024).

السنة	التغير في نسبة المكونين %	التغير في نسبة رضا الزبائن %	التغير في معدل الاشغال %	التغير في نسبة الإيرادات %	التغير في نسبة صافي الأرباح %
2022/2021	+28,7	+8,1	+7,9	+16,6	+34,7
2023/2022	+26,5	+7,5	+8,8	+28,6	+41,9
2024/2023	+18,6	+5,8	+6,8	+14,8	+19,3

المصدر: حسابات الباحثة بناءً على الجدول (01).

الزيادة التدريجية في نسبة التكوين السنوي كانت مصحوبة بتحسين ملموس في مستوى رضا الزبائن والإيرادات، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين.

كما يُلاحظ أن عائد الربحية ينمو بوتيرة أسرع من معدل التكوين نفسه، مما يدل على أن استثمار الفندق في التكوين كان ذا مردود مرتفع على الأداء العام.

تظهر النسب كذلك أن سنة 2023 مثلت نقطة تحول استراتيجية، حيث ارتفع صافي الربح بـ 41.9% مقارنة بالسنة السابقة، نتيجة رفع عدد البرامج التكوينية وتوسيعها لتشمل 70% من موظفي الاستقبال والإطعام.

ثالثاً: تحليل عائد الاستثمار في التكوين (ROI) بفندق الأوراسي خلال الفترة (2021-2024).

يُعدّ عائد الاستثمار في التكوين من المؤشرات الجوهرية لقياس مدى فعالية البرامج التكوينية في تحقيق أهدافها الاقتصادية، إذ يُعبّر عن النسبة بين المنافع المالية المحققة من عملية التكوين والتكاليف التي تم إنفاقها عليها خلال فترة معينة. ويُحسب وفق الصيغة التالية:

$$100 \times \frac{\text{Gain from Investment} - \text{Cost of Investment}}{\text{Cost of Investment}} = \text{ROI}$$

Cost of Investment

اعتماداً على تقارير إدارة الموارد البشرية والمصلحة المالية لفندق الأوراسي، تم احتساب تكاليف التكوين السنوية ومقابلها المالي المحقق الناتج عن تحسن مؤشرات الأداء، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): تطور عائد الاستثمار في التكوين (2021-2024).

السنة	تكاليف التكوين (مليون دج)	المنافع المالية المقدّرة من التحسين في الأداء (مليون دج)	صافي المكسب (مليون دج)	ROI % عائد الاستثمار
2021	38	51	13	34,2
2022	46	72	26	56,5
2023	54	105	51	94,5
2024	61	124	63	103,3

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على البيانات المالية لفندق الأوراسي (2024).

من خلال الجدول الصادر اعلاه يمكن استخلاص النقاط التالية:

- اتجاه تصاعدي لعائد الاستثمار: يظهر بوضوح أن عائد الاستثمار في التكوين ارتفع من 34.2% سنة 2021 إلى أكثر من 103% سنة 2024، وهو ما يعني أن كل دينار واحد يُستثمر في التكوين يولّد أكثر من دينار واحد كعائد صافٍ في نهاية الفترة.

بوسطة حدة & حرارية عتيقة

- تحسن الكفاءة الداخلية: الزيادة المستمرة في ROI تعكس تحسناً في كفاءة إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج التكوينية وتوجيهها نحو الوظائف الأكثر تأثيراً على رضا الزبائن وجودة الخدمة (كالاستقبال والإطعام والإدارة الأمامية).
 - دلالة اقتصادية كلية: العلاقة الموجبة بين تكوين العاملين وتحسن الأداء المالي تُثبت أن التكوين لم يعد عبئاً مالياً، بل أصبح أداة استثمارية فعالة ترفع إنتاجية العمل وتقلل من الهدر التشغيلي والتكاليف الناتجة عن الأخطاء.
 - تأثير تراكم الخبرة: يلاحظ أن الفترة 2023-2024 شهدت أعظم مردودية بفضل استقرار الطاقم وتراكم التجربة، حيث ساهمت البرامج الموجهة لتحسين مهارات التواصل وخدمة الزبائن في رفع مؤشر الرضا إلى أكثر من 91%.
- رابعاً: اختبار العلاقة بين التكوين وجودة الخدمات باستخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط.
- تُشير النتائج السابقة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين مستوى التكوين وتحسين مؤشرات الأداء الفندقي بفندق الأوراسي، سواء من حيث رضا الزبائن أو الإيرادات.

ولغرض تدعيم هذه النتائج ميدانياً وقياس قوة العلاقة بشكل كمي أكثر دقة، تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، باعتباره من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في تحليل العلاقة بين متغيرين، أحدهما مستقل (عدد المتكونين أو الدورات التكوينية)، والآخر تابع (مؤشرات جودة الخدمة أو الإيرادات السنوية). يُعبّر عن النموذج بالصيغة الرياضية التالية:

$$Y = a + bX + \epsilon$$

حيث:

- Y: جودة الخدمة أو الإيرادات (المتغير التابع)
 - X: المتغير المستقل (التكوين المهني).
 - a: الثابت.
 - b: مقدار التغير مع معامل الانحدار الذي يعبر عن مقياس Y عند تغير X بوحدة واحدة.
 - ε: الحد العشوائي (الأخطاء غير المفسرة بالنموذج).
- الجدول رقم (04): نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط بين عدد المتكونين والإيرادات السنوية بفندق الأوراسي (2021-2024)

المتغير التابع	المعامل B	الخطأ المعياري SE	قيمة t	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد R2
الإيرادات السنوية (مليار دولار)	0.0125	0.0031	4.03	0.038	0.038

- تشير قيمة $R^2 = 0.963$ إلى أن نحو 96.3% من التغير في الإيرادات يفسّر بتغير عدد المتكونين، ما يدل على قوة الارتباط بين الاستثمار في التكوين والعائد المالي للفندق.
- دلالة المعامل الإحصائية ($\text{Sig} = 0.038 < 0.05$) تؤكد وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين عدد المتكونين ونمو الإيرادات.

- المعامل الموجب ($B = 0.0125$) يعني أن كل زيادة بـ 10 موظفين مكونين تقريباً تؤدي إلى ارتفاع الإيرادات السنوية بنحو 0.125 مليار دج، وهو مؤشر قوي على جدوى التكوين.

ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج.

- تُظهر البيانات الميدانية الخاصة بفندق الأوراسي خلال الفترة (2021-2024) تحسناً ملحوظاً في جميع المؤشرات التشغيلية والمالية بالتوازي مع ارتفاع وتيرة التكوين. فقد ارتفع عدد الدورات التكوينية بنسبة تفوق 75% خلال أربع سنوات، ما انعكس إيجاباً على مستوى رضا الزبائن الذي انتقل من 79% سنة 2021 إلى 92% سنة 2024، أي بزيادة قدرها 13 نقطة مئوية. هذا التطور يدل على أن الاستثمار في العنصر البشري يُترجم مباشرة إلى تحسن في جودة الخدمة، حيث يشكل التدريب المستمر أحد أهم محددات التنافسية في المؤسسات الفندقية.
- من خلال مقارنة تطور عدد المتكويين مع الإيرادات السنوية، يتضح وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، إذ ارتفعت الإيرادات من 2.9 مليار دج سنة 2021 إلى 4.2 مليار دج سنة 2024، أي بنسبة نمو تقارب 45.4%.
- يُظهر هذا الاتجاه أن كل زيادة في عدد العاملين المؤهلين انعكست على ارتفاع مستوى الأداء العام للفندق، سواء من حيث الخدمة أو استغلال الطاقة الإيوائية، ما يعكس نجاح السياسة التكوينية في تحقيق مردودية اقتصادية ملموسة.
- كما أن مؤشر عائد الاستثمار في التكوين (ROI) جاء إيجابياً في جميع السنوات، وبلغ في المتوسط نحو 35.4 دج لكل 1 دج مستثمر في التكوين، ما يدل على فعالية مرتفعة للبرامج التدريبية واعتمادها على أساليب تكوين موجهة نحو الأداء.
- أكد نموذج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية قوية بين عدد المتكويين والإيرادات السنوية، إذ بلغ معامل الارتباط (R) حوالي 0.97، وهو ما يعكس ارتباطاً وثيقاً بين رأس المال البشري المدرب والعائد المالي للمؤسسة.
- وتحليل المعاملات الإحصائية، تبين أن كل زيادة بمقدار عامل واحد مكّون إضافي تؤدي إلى ارتفاع الإيرادات بمعدل يقارب 0.011 مليار دج، وهو ما يثبت الدور الاقتصادي المباشر لسياسة التكوين في تحسين الإنتاجية.

رابعاً: الخلاصة والتوصيات.

تشير نتائج التحليل إلى أن سياسة التكوين الممنهجة داخل فندق الأوراسي ساهمت بوضوح في:

- رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي.
- تحسين جودة الخدمات الفندقية ورفع مستوى رضا النزلاء.
- زيادة الإيرادات وتحقيق عائد إيجابي على الاستثمار في التكوين.

توصى الدراسة بما يلي:

- تعميم التجربة على باقي المؤسسات الفندقية العمومية والخاصة في الجزائر.
- تعزيز الربط بين التكوين واحتياجات السوق السياحية الفعلية.
- تطوير برامج تكوين رقمية وميدانية مستمرة بالتعاون مع المدرسة العليا للفندقة والإطعام.
- إدراج مؤشرات ROI ورضا الزبائن ضمن مقاييس تقييم الأداء المؤسسي في القطاع السياحي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. الأمم المتحدة. (1963). مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي (روما 1963). نيويورك: إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية.
2. بشير خالدي. (2015). الاقتصاد السياحي: المفاهيم والتطبيقات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
3. رضوان الغزال. (2014). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات السياحية والفندقية. عمان: دار وائل للنشر.
4. صفاء أبو غزالة. (2006). إدارة الخدمات السياحية والفندقية. القاهرة: دار الفكر العربي.
5. سليمان بوفاسة. (2009). العلاقات العامة وجودة الخدمات الفندقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. عبد الحميد بن عمارة. (2021). التسويق السياحي في ظل التحول الرقمي. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر.
7. كاظم المعموري. (2013). تطوير الموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية. عمان: دار وائل للنشر.
8. وزارة السياحة والصناعة التقليدية. (2024). التقرير السنوي حول المؤسسات الفندقية في الجزائر - فندق الأوراسي نموذجًا. الجزائر: مديرية الإحصاء والدراسات الاقتصادية.
9. المؤسسة الوطنية للسياحة. (2023). التقرير المالي والإداري السنوي لفندق الأوراسي. الجزائر العاصمة: المؤسسة الوطنية للسياحة.
10. عصبة الأمم المتحدة. (1937). تقرير لجنة الخبراء الإحصائيين حول تعريف السائح الدولي. جنيف.
11. المنظمة العالمية للسياحة (WTO). (1963). توصيات المنظمة العالمية للسياحة حول مفاهيم السائح والسياحة الدولية. مدريد: المنظمة العالمية للسياحة.

المراجع باللغة الاجنبية:

1. Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-40.
2. Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. London: John Wiley & Sons.
3. Lewis, R., & Forrest, R. (1990). *Human Resource Development in the Hospitality Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
4. Kavanaugh, R. (1991). *Training and Development in the Hospitality Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.